

HR 人力资源管理实务操作丛书

员工关系管理与改善

张立兴
郑伟 编著



人力资本投资效率的阀门



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

HR 人力资源管理实务操作丛书

员工关系管理与改善

张立兴
郑伟 ● 编著



人力资本投资效率的阀门

电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

内 容 简 介

员工关系管理是人力资源管理的一项重要而且复杂的内容。妥善管理好员工之间、员工与企业之间的关系是增强团队凝聚力、提高团队绩效的重要环节。本书作者有丰富的企业员工关系管理经验，本书一改习惯上的讲解方式，以倒序的方式，从管理目的入手，从员工聘用目的入手，推出员工关系所应包含的内容，为读者营造了一个良好的阅读环境和条件，一步步解开读者的心理疑惑，为其在研究和操作中打下必要的基础。全书涉及企业内方方面面的员工关系管理，全面且实务性很强，并符合最新的《劳动合同法》。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

员工关系管理与改善 / 张立兴，郑伟编著. —北京：电子工业出版社，2009.9
（人力资源管理实务操作丛书）
ISBN 978-7-121-09480-4

I. 员… II. ①张… ②郑… III. 企业管理；人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 158091 号

责任编辑：刘淑敏

印 刷：北京市天竺颖华印刷厂

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：16.75 字数：264 千字

印 次：2009 年 9 月第 1 次印刷

定 价：35.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。

前言

从人力资本角度谈员工关系管理

员工关系管理是近几年来提出的管理理念。人力资源管理发展了几十年后的今天，又加入了这个新的管理内容，是很值得我们深思的。社会上对这一管理内容的解释和归类，众说纷纭，无从统一。但可以肯定的是，员工关系管理承接着人力资源管理模块中没有包含的、但在实际操作过程中必不可少的内容。

虽然，人力资源管理各模块精细得难以让人触及，但仍存在着为员工管理而员工管理，与企业组织的整体经营没有有效地衔接，独来独往，我行我素，这是人力资源管理存在的最大问题，也难免在实际操作中出现纰漏。

员工关系管理被用来弥补人力资源管理中的问题，但因对人力资源认识的偏差，在实际中也没能起到应有的作用。

从我们多年的实际操作经验来讲，员工关系管理是人力资源管理中极其重要的一个内容，但要分析其作用，却要从人力资本管理的角度来讲，也就是从经济学的角度分析员工关系管理在企业员工管理中的作用。人力资源管理和人力资本管理是企业员工管理的两种方法。

从影响人力资本投入产出的影响来分析，员工关系管理占有重要地位。它就像输送管道，是保证员工知识、技能顺利发挥的保障。以往我们仅将影响员工技能发挥的关键归为激励方法和手段，而事实上，作为保障技能充分发挥的

心理通道，激励仅解决了一部分问题，要彻底打通员工的心理通道，必须从员工关系入手，或者从员工管理入手。员工关系解决的是员工心理工作环境问题，激励也是解决员工心理工作环境问题，但是员工关系所包含的范围更宽泛、内容更全面。这也是本书叫《员工关系管理与改善》的原因。员工关系管理更应该注重在关系改善上，让员工关系向着一个良性的方向发展，保障员工知识技能的充分发挥。

本书一改习惯上的顺序讲解方式，以倒序的方式，从管理目的入手，从员工聘用目的入手，推出员工关系所应包含的内容，为读者营造了一个良好的阅读环境和条件，一步步解开读者的心理疑惑，为其在研究和操作中打下必要的基础。

员工关系管理，包括四个方面：员工关系内容、员工关系处理、员工关系建立、员工关系的例外事件处理，每个方面又包含着诸多具体内容。我们常说的激励问题，就包含在员工关系内容里，而不是一个单独的内容。

从人力资本管理的角度来谈员工关系管理，是一种新的尝试，以期打开一个员工管理的新路子。从经济学的角度研究员工管理，应该更符合用人机构的需要，也会使企业的人力资源价值得到充分的发挥和利用。从投资回报的角度来谈员工管理，是使西奥多·W·舒尔茨的宏观人力资本管理和企业所投入的微观人力资本获得回报的具体方法，是企业人力资源管理的唯一发展趋势和方向。

另外，在此非常感谢电子工业出版社的各位领导和老师的大力帮助，才使此书得以出版。因水平有限，又第一次从新的角度研究介绍员工关系管理，必有诸多不足之处，还望各位前辈、专家、老师、同人多多指教帮助，我们将诚心地接受。

张立兴 郑伟

推荐词

要把我国这样一个无与伦比的人力资源大国转变为人力资本强国，必须正视现实，下定决心，落实以人为本发展观，把做强做大人力资本作为国家的第一战略，千方百计地为人力资本的形成、积累、集聚和有效利用创造体制和机制条件，实现强国之梦。

——中国人力资源开发研究会、国家发展改革委宏观经济研究院
原常务副院长、研究员 刘福垣

人力资本管理是从人力投资角度对员工实施管理，它目的更明确，手段和方法更直接，影响因素更清晰，从而使西奥多·W·舒尔茨的人力资本概念得以落实和实现。人力资本管理必将打开员工管理的新篇章。

——国务院发展研究中心企业所副所长、研究员 李兆熙

本书从新的角度系统挖掘人力资本管理的本质，并有大量案例分析与研究。作者不仅提供了一个可操作的管理模式，而且为企业提高人力资本管理描绘出一个执行“路线图”。我相信本书会引发HR工作者进一步思考自身在企业中所承担的角色，以及所体现的价值。

——英国格拉斯哥大学商学院资深研究员 张鸿

人力资本管理从投入产出的角度，提出了一套全新的员工管理方法和技巧，弥补了当前人力资源管理中的一些不足，对有效实现组织目标，提高人力资本管理效率，是一个有益的尝试。

——新浪公司人力资源总监 段冬

目 录

第 1 部分 员工关系管理

第 1 章 员工关系管理的目的、内容与依据	2
1.1 员工关系管理的目的及本质	2
1.2 员工关系管理的内容与结构	4
1.3 员工关系管理的依据与来源	7
第 2 章 岗位配置中的员工关系	15
2.1 劳动合同	15
2.2 服务补充协议	31
2.3 集体合同	33
2.4 非全日制用工	36
附录 2-1 商业秘密保护协议	38
附录 2-2 某公司竞业限制合同	42
附录 2-3 某公司劳动合同	45
附录 2-4 2008《劳动合同法》“签订劳动合同”规范汇总表	59
附录 2-5 员工培训服务协议	61
附录 2-6 集体合同示范文本	63
附录 2-7 非全日制用工协议	93
第 3 章 经营中的员工关系	95
3.1 行政管理与员工关系	95
3.2 工作效率与员工关系	102

3.3 绩效考核与员工关系·····	104
附录 3-1 某公司员工登记表 (见表 3-1) ·····	106
附录 3-2 员工技能运用能力分析表 (见表 3-2) ·····	108
附录 3-3 某公司行政考核管理制度·····	109
附录 3-4 某公司员工评价表 (见表 3-3) ·····	116
附录 3-5 某公司业绩考核与奖金发放管理制度·····	118
附录 3-6 员工业绩考评表 (见表 3-4) ·····	123
第 4 章 变更、终止、解除员工关系·····	124
4.1 变更员工关系·····	124
4.2 终止员工关系·····	126
4.3 解除员工关系·····	128
4.4 规模裁员的操作技巧·····	135
附录 4-1 2008《劳动合同法》“终止劳动合同” 规范汇总表 (见表 4-1) ·····	143
附录 4-2 2008《劳动合同法》“劳动者解除劳动合同” 规范汇总表 (见表 4-2) ·····	144
附录 4-3 2008《劳动合同法》“企业解除劳动合同” 规范汇总表 (见表 4-3) ·····	145
附录 4-4 不再续签劳动合同的通知·····	147
附录 4-5 不再续签劳动合同的通知发放签领单 (见表 4-4) ·····	148
附录 4-6 员工离职会签单·····	149
附录 4-7 续延劳动合同期限的通知·····	150
附录 4-8 解除劳动合同通知书·····	151
附录 4-9 解除 (终止) 劳动合同工资结算单·····	152
附录 4-10 致谢函·····	153
第 5 章 争议处理中的员工关系·····	154
5.1 劳动争议的种类·····	154

5.2 争议处理的原则、程序和机构·····	158
5.3 争议中的逻辑思路·····	161
附录 5-1 刘晴劳动争议申诉书样本·····	166

第 2 部分 改善员工关系

第 6 章 监督、控制员工关系·····	170
6.1 员工满意度调查·····	170
6.2 员工沟通渠道的建立、使用与维护·····	174
6.3 员工冲突管理·····	178
6.4 危机管理·····	180
附录 6-1 员工工作满意度调查问卷·····	183
附录 6-2 员工信息反馈辅助渠道管理办法·····	188
第 7 章 决定员工关系的管理者素质·····	190
7.1 提高正确决策率·····	190
7.2 改善管理水平·····	193
7.3 提高管理者素质·····	196
第 8 章 影响员工关系的员工心理·····	199
8.1 多变的环境因素·····	199
8.2 员工的内在差异·····	202
8.3 改善员工的心理认识·····	203

第 3 部分 完善员工关系管理

第 9 章 异质员工管理与非正式组织引导·····	208
9.1 异质员工及其类型·····	208
9.2 异质员工产生的环境·····	212
9.3 异质员工的防范·····	214
9.4 非正式组织引导·····	220

第 10 章 建立员工关系的必经程序——劳资谈判	224
10.1 认识劳资谈判	224
10.2 劳资谈判的关键环节	228
10.3 劳资谈判的实施	230
第 11 章 员工关系管理中的法律风险	233
11.1 员工关系管理风险及种类	233
11.2 法律实施风险	238
11.3 预见性法律实施风险	243
11.4 风险防范	245
参考文献	256

第1部分

员工关系管理

在员工关系管理中，人们常常依照国家的法律规范建立（配置）、维系、变更、终止、解除员工关系，使劳动法及相关的法律法规成了员工关系管理的模板。殊不知，任何一种法律规范都不能完全覆盖其所调整的社会关系，劳动法法律法规也是如此，它只是对这一社会关系中最基本、最容易产生争议、最可能影响这一社会关系健康发展的那部分社会关系内容予以规范，所以仅把劳动法作为员工关系管理的模板必然会遗漏部分应该管理的内容，使员工关系管理出现漏洞。

第 1 章

员工关系管理的目的、内容与依据

众所周知，员工关系管理目前已备受实操界和理论界关注。不可否认，它是人力资源管理发展近 60 年来的又一次另辟蹊径，是又一个解决或改善生产效率的方法和手段，其目的是完善人力资源管理。人力资源管理发展至今，很少有人对其体系和内容进行剖析和探究，而是过多地对各模块予以粉饰和装点，使这一具有划时代意义的管理思想成了实操界的鸡肋，对理论界而言也是一个烫手的山芋。

员工关系管理无疑弥补了人力资源管理在理论体系上的不足，但是它的管理目的、内容与依据则是我们为之正名或树其威信的关键。明确员工关系管理的目的、内容、依据，以及它与其他各人力资源管理模块之间的关系，可以使管理工作有的放矢，进而保证其管理的高效率和管理目标的顺利实现。

1.1 员工关系管理的目的及本质

分析确定员工关系管理的目的及本质，有利于划分员工关系管理的内容和范围，也有利于选择员工关系管理的方法和手段。虽然，人们也能对其管理目的说出一二，但是从目前员工关系管理现状分析，人们尚未真正或全面了解员工关系管理的内容和目的，致使这一对人力资源管理具有划时代意义的创新没

有能够真正获得重视。

1.1.1 员工关系管理的目的

分析员工关系管理的目的，最直接的办法就是从其标志性内容进行分析。几乎所有的员工关系管理都介绍了员工满意度的内容，不管它测评满意度的因素是什么，但都是要了解员工对其工作环境的满意状况。员工对工作环境的满意度越高，其工作的积极性也就越高，对于无论是脑力还是体力的付出也就越主动，进而其生产效率也就越高，企业的人力资本投资效率也就不容置疑地越来越高。由此，我们可以知道，改善员工关系最直接的目的就是提高员工对工作的满意度，间接目的也是最根本的目的就是提高员工的生产效率和企业的人力资本投资效率。

1.1.2 员工关系管理的本质

知道了员工关系管理的目的，为什么还要分析其本质呢？作为管理对象的员工而言，员工工作满意度是表象，不足以确定实现管理目标的方法和手段。如改善员工的工作环境，配备高级的办公桌椅、高级的操作工具和高级的办公防护设备，以及提高员工的薪酬水平，员工工作满意度的改变首先表现在薪酬水平的改善上，办公环境也会有此功能，但与薪酬的改变相比要略逊一筹。

员工的满意度是由员工的工作生理感受和心理感受所决定的，但更重要的是受来自工作心理环境的影响，这就是梅奥所做的霍桑试验的结果。对于提高生产效率而言，改变人的心理环境远比改善人的生理环境有效得多。员工工作满意度是员工心理上对工作环境的认知，是员工的工作心理感受，所以改善员工的满意度要从改善员工的工作心理环境入手，即员工关系管理要从员工的心理入手。

通过这一分析，我们可以很清楚认识到，员工关系管理就是对员工工作心理的管理，这就是员工关系管理的本质。了解了这一本质，我们就可以准确地把握工作的重点、工作的先后次序，控制工作绩效，使得员工关系管理有的放矢。同时，也能准确地分析确定员工关系管理的具体内容。

1.2 员工关系管理的内容与结构

员工关系管理的内容复杂多样，企业管理工作尤其是人力资源管理工作的重点已经大有被员工关系管理所代替的趋向。

1.2.1 员工关系管理的内容

员工关系管理指的是管理在劳动过程中员工与企业的关系，而这种关系就是由双方的权利和义务组成的。员工关系管理就是通过对员工与企业之间的权利义务关系进行管理，以实现员工关系管理的目的。以往的企业组织关系主要谈的是劳动关系，劳动关系是企业的重要组成部分。劳动关系的具体内容也是劳动关系双方的权利与义务，它与员工关系的内容是相同的。虽然劳动法律法规仅对最基本的劳动关系中的权利与义务进行了规范，大部分要求关系双方协商约定，但法律对约定的程序和原则进行了明确规定，否则就得不到法律的认可和支持。所以，无论以什么形式落实下来的劳动关系都具有劳动法律关系的性质。

劳动关系管理是对双方权利与义务的管理，从企业的角度来讲，就是在遵守和不违反法律的前提下，争取维护企业的权益，避免企业的利益受到损害。劳动关系管理中所谈到的权利与义务完全包含在员工关系管理中，因为员工关系管理是以员工工作满意度来衡量其管理水平，而员工关系管理首先是权利义务的满意度，在此基础上再谈员工工作满意度。所以，员工关系管理内容饱含劳动关系管理的内容。

本书中将劳动者与用人单位之间的关系系统称为员工关系。员工关系管理的内容即双方的权利义务关系。员工关系管理的五大内容是：在什么地方存在双方权利义务关系；建立确定员工关系形成的程序；影响员工关系发展的因素；如何发现和监控员工关系的监督控制系统；从保护企业利益出发，在员工关系建立、维系、变更、解除和终止中有哪些风险需要防范。简单地说，就是员工关系的存在、建立、影响、监控和风险防范。另外，特殊处理也是员工关系管理的一项内容。

员工关系的具体内容就是指在什么地方存在着企业与员工这一对矛盾，即双方的权利和义务问题。从现实操作来看，权利和义务存在于员工关系的建立、维系、变更、解除和终止等方面，还存在于员工关系的处理上，就是在发生劳动争议时的解决上。员工关系形成程序包括法定程序和协商程序。法定程序必不可少，约定程序虽然存在形式千差万别，但肯定存在于关系的建立之初。既然员工关系管理是对员工工作满意度的管理，所以对于工作中的了解、调查、分析和改善则必不可少；同时既是管理，就不能忽略影响其改变的各种因素。影响员工工作满意度的因素有自身原因和外界原因两种。企业的目的是获取利益，而获取利益要在避免风险的前提下实施，如果不能有效地避免风险，企业获取的利润就可能为风险埋单。任何事情都有非常规的情况，员工关系管理同样如此，员工关系管理的例外处理就是对管理对象特殊性的管理，它包括人员特殊和组织特殊两种情况。

1.2.2 员工关系管理的职能结构

完善员工关系管理的职能结构，这是开展员工关系管理必不可少的程序。这要从工作程序来分析。

员工关系内容是员工关系管理的核心，应该以它为中心向四周发散出各管理工作的相关关系。只有建立了员工关系，才能有员工关系管理。员工关系建立前有一个协商的过程，即谈判的过程，也是谈判的管理。管理风险如同无孔不入的蚂蚁，所以风险防范要先于员工关系的所有工作，只有预先分析发现，才能防患于未然。有了员工关系，就要对其实施监控，并在此基础上对员工关系的影响进行调整。员工关系管理的职能结构如图 1-1 所示。

1.2.3 员工关系与关键职能间的关系及其服务对象

为了使员工关系管理与人力资源管理成为一个完整的体系，避免员工关系管理在实际操作中脱离人力资源管理，从而失去彼此间本应存在的支持和帮扶作用，同时降低其自身应有的作用，我们有必要先向读者介绍与员工关系密切相关的人力管理模块及其服务的对象。

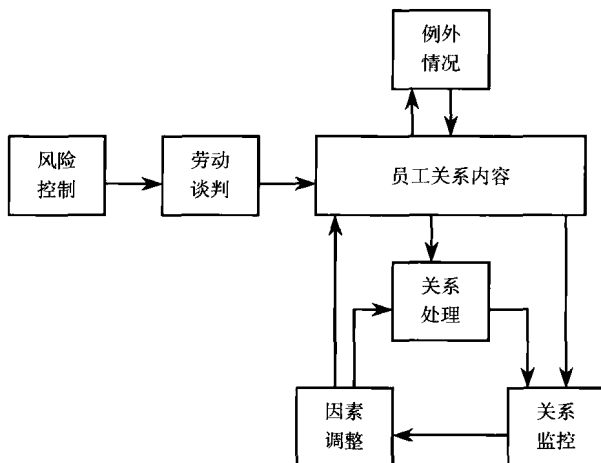


图 1-1 员工关系管理职能结构图

1. 风险管理

如上所述，为了维护企业利益，在员工关系管理过程中要管理风险的产生，使可能存在的企业损失降到最低。但是，在人力资源管理中，风险并不只是存在于员工关系管理中，而是存在于整个人力资源管理过程之中，所以在员工关系管理方面要注意避免风险，在人力资源管理的其他方面也要注意防范风险。因此，员工关系管理风险防范只是整个人力资源管理风险防范的一部分，不能忽略整个人力资源管理过程中的风险。从风险防范措施来讲，防范不能像铁路警察各管一段，那样可能会出现防范空隙，使整个风险防范工作功亏一篑。人力资源管理风险应该在整体统筹规划下统一实施，这样才能真正达到风险防范目的。本书中介绍的风险防范内容，只是简单地提出一个引子，或者有侧重地介绍员工关系这一管理方面的风险防范问题，人力资源管理风险与防范问题是人力资源管理的一个专门的、重要的内容，其内容复杂庞大，要想全面了解人力资源管理风险的防范与技巧，还需要阅读与之相关的图书。

2. 激励

激励的目的是通过科学、系统、准确地鼓励员工工作行为的技巧和方法，

促使员工更好地工作。员工关系管理是通过员工工作满意度的调整,使员工能够把自己掌握的相关技能全部发挥出来,为企业的经营发展服务。这两个管理目的实质相同,那么它们之间的关系如何呢?是并列的,还是相容的呢?这要从管理的时间或管理状态来分析。员工关系管理存在于人力资源管理的全过程;而激励则是员工生产过程中对工作心态的管理,员工关系管理的一部分工作就是对员工关系维系过程的管理,所以激励问题应该是员工关系管理中的一部分。这一提法虽然与现代人力资源管理体系不同,但却合情合理,这也是我们在进行人力资源管理时应该重新认识的问题。但是,激励问题是一个相对复杂、内容较为丰富的问题,这一部分也需要在专述中才能详细了解,本书只是简单地予以介绍。

3. 员工关系管理的服务对象

企业聘用员工的目的是为企业提供劳动服务,实现企业的经营发展目标。所以,员工关系管理的服务对象就是员工知识技能的使用,或者是人力资源价值的使用。员工关系管理是员工知识技能输出的阀门,员工工作满意度的提高必然有利于员工知识技能的使用。员工关系管理就如同是铺设员工知识技能的输出渠道,如同铲平这一通路上的沟沟坎坎,使员工的知识技能顺利地服务于企业的经营发展。员工知识技能的使用与员工的工作满意度有关系,当员工的满意度太低,其知识技能就如同被阻塞了一样,没有了输出渠道,更谈不上使用其这些能力了。长期以来,人们一直忽视技能使用问题,认为只要员工努力就一定会将工作做好,其实这是两个方面的问题。在现实中,新入职的员工总想新官上任三把火,可是这三把火总不能让人满意。技能的使用,要依其特点和规律,在现有人力资源管理模块中没有该部分内容,但却是充分发挥人力资源价值最重要的一个方面。

1.3 员工关系管理的依据与来源

明确了员工关系管理内容,那么用什么方法实现这种管理、如何实施这种管理,则需要充分的理由,这就是员工关系管理的依据和来源。微软开发人员松散型的管理、联想步调一致统一化的管理,都是员工关系管理的具体方法和手段。这些方法和手段不是空穴来风、无依无据的,而是由企业所在行业、区